Microlog Microfiche Collection
Resolution Chart

Copyright

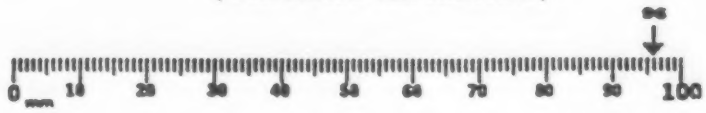
Copyright for the *contents* of this microfiche is held by the publisher of the original document. Please contact the original publisher for guidance in all copyright matters. Copyright in this *microfiche edition* is held by Micromedia Limited.

Quality of the Microfiche Reproduction

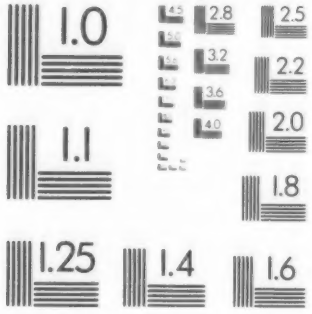
Micromedia Limited maintains the highest standards for micrographic reproduction. Attempts are made to obtain the best quality print version to microfilm. However, there are some printing styles, colours and graphic layout styles (including maps, graphs and tables) which do not reproduce well. Because of the value of the original document, Micromedia has filmed it recognizing that it may not be as easy to read as the original document.

Some pages have been filmed twice to improve the clarity of the reproduction. Consult both reproductions to ensure that all of the original text is read.

Microcopy Resolution Test Chart
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)



PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Collection MICROLOG sur Micromédia
Tableau de résolution

Droits d'auteurs

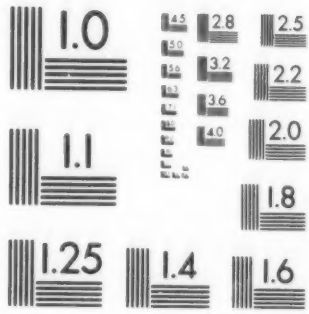
Les droits d'auteurs du conenu de cette microfiche sont détenus par l'éditeur du document original. Veuillez communiquer avec celui-ci pour obtenir des renseignements sur tout ce qui touche les droits d'auteurs. Les droits d'auteurs de cette édition sur microfiche sont détenus par Micromédia Limitée.

Qualité de reproduction sur microfiche

Micromédia Limitée maintient les normes de reproduction micrographique les plus élevées. Elle fait tout son possible pour obtenir la version sur papier à reproduire sur microfiche de la meilleure qualité possible. Cependant, certains styles d'imprimerie, de couleurs et de style de mise en page graphique (incluant des cartes, des grahiques et des tableaux) se reproduisent mal. En raison de la valeur du document original, Micromédia l'a reproduit tout en reconnaissant qu'il ne sera peut-être pas aussi lisable que le document original.

Tableau de résolution micrographique
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)

PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

24x

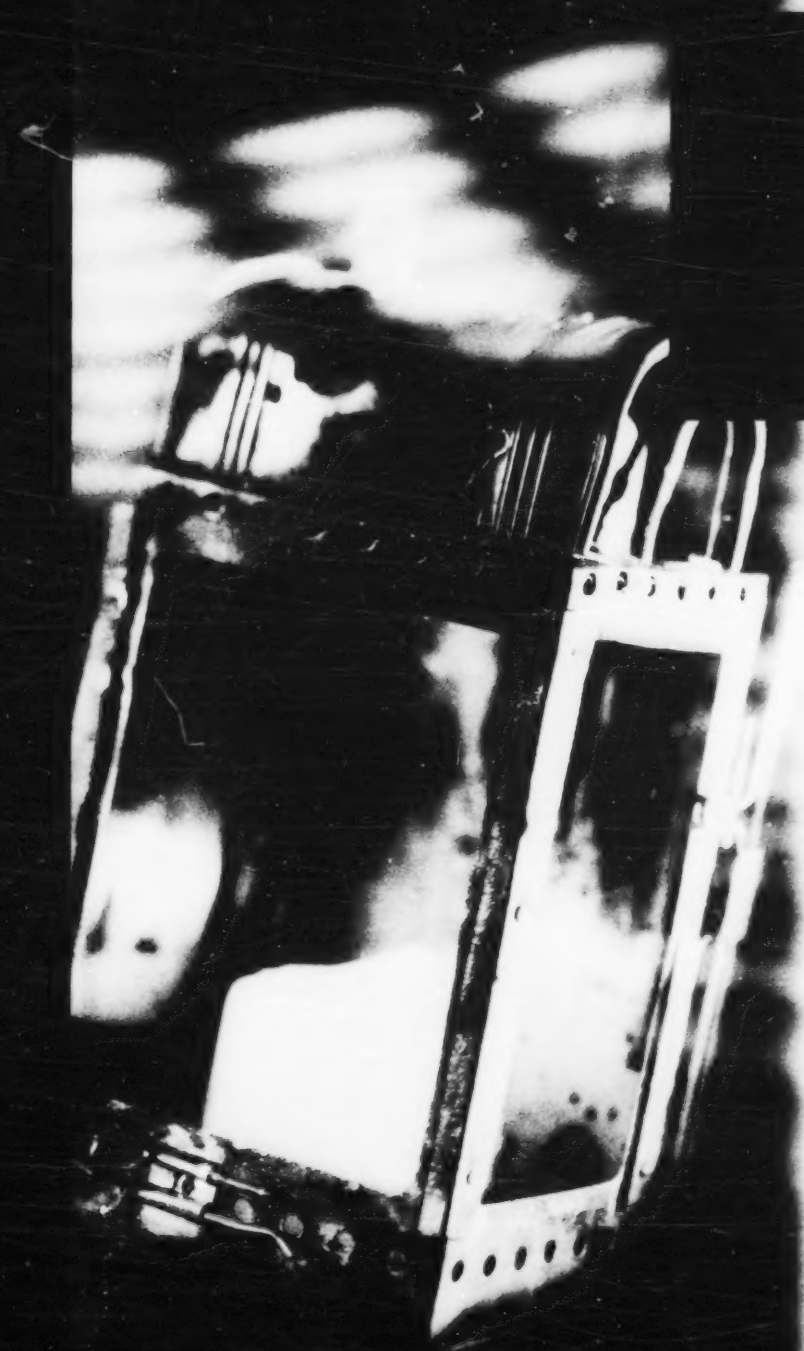
NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Canadian Centre for Management Development

Centre canadien de gestion



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

CENTRE CANADIEN DE GESTION

A LEARNING CENTRE • UN CENTRE D'APPRENTISSAGE

http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Canada

101-06207/

FRAMEWORK FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE FEDERAL SCIENCE & TECHNOLOGY COMMUNITY (S&T)

William G. Doubleday

May 2001

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

CENTRE CANADIEN DE GESTION

For more information or copies, please contact the
Strategic Research and Planning Group of the
Canadian Centre for Management Development

Telephone: (613) 947-3682 / 943-8370
Facsimile: (613) 992-1736
Internet: micheler@ccmd-ccg.gc.ca

The opinions expressed in this publication are those of the author and do not necessarily reflect the views of the Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development, 2001

National Library of Canada Cataloguing in Publication Data

Doubleday, William G.

Framework for Management Development in the Federal Science & Technology Community (S&T)

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science et technologie (S-T) au gouvernement fédéral.
Includes bibliographical references.
ISBN 0-662-65863-9
Cat. no. SC94-84/2001

1. Scientists in government -- Canada -- Management.
2. Administrative agencies -- Canada -- Management.
3. Science and state -- Canada.
4. Technology and state -- Canada.
I. Canadian Centre for Management Development.
II. Title.
III. Title: Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science et technologie (S-T) au gouvernement fédéral.

JL75.D68 2001 352.7'45 C2001-980188-2E

Table of Contents

Introduction 3

1. Management Development Means Developing Management Competencies ... 4

2. Purpose 5

3. Vision 5

4. Parties 6

5. Roles and Responsibilities 6

5.1 S&T Managers 6

5.2 Sciences-Based Departments 7

5.3 S&T Community 7

5.4 Corporate Agencies 8

6. Governance 8

Table 11

Framework for Management Development in the Federal Science &Technology Community (S&T)

Introduction

"In our view, significant improvements are required in the management of scientific personnel if departments and research establishments are to tackle successfully the significant challenges facing them. Achieving the objectives and adhering to the priorities to be determined by the government as a result of its current science and technology review and other reform initiatives will depend, to a large extent, on the degree to which sufficient attention is devoted to the management of scientific personnel and to the development of a stronger capability in research management."

Auditor General. 1994. Chap. 11. Main Point 11.6

"To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce."

Speech from the Throne, October 1999

In response to the recommendations of the Auditor General in Chapter 11 "Science and Technology: The Management of Scientific Personnel in Federal Research Establishments" of his 1994 report, Treasury Board Secretariat initiated a series of projects to improve human resources management in federal science-based departments. An important objective of this initiative is to improve the competency of managers of scientific and technical programs.

The first project under the initiative was "Management and Scientific Training and Development" which was completed in 1996. This report recommended a systematic approach to training and development of S&T managers based on meeting departmental needs for learning to support their business plans.

Subsequently, a second report "S&T Management Development Program" was produced in 1998. This report defined competencies needed by S&T managers and made recommendations on how to nurture and develop these characteristics of managers.

This framework aims to define roles and responsibilities of the various organizations who must work together to implement an effective management development strategy for the science and technology community within the federal public service. It also outlines a governance structure to allow the various partners to work together effectively.

1. Management Development Means Developing Management Competencies

The S&T Community has identified seven key competencies for managers:

1. Technical
2. Self-Management
3. Teamwork
4. Leadership
5. Management
6. Client and Partner Management, and
7. Responsibility to Society

Of these, technical mastery is a necessary characteristic of S&T managers which is not found in general executive or management competency profiles, but the remaining six key competencies are similar to competencies identified for other managers.

Management development aims to increase the knowledge, skill and awareness of managers at all levels, related to management competencies. Management development is not professional development. The knowledge needed for obtaining and maintaining professional qualifications is not addressed in this framework.

The preferred approach to management development is self-directed learning initiated by individual managers, within a context of continuous learning and a learning organization. Learning should follow a cycle with assessment of level of competency, identification of target competency for learning, choice of learning options, use of the chosen options, reflection on what has been learned and re-assessment of competency level. For self-directed continuous learning to work effectively, content options are needed to improve knowledge, skill and awareness level by level for the targeted competencies, together with tools to assess competency levels and to choose appropriate options. A framework and culture to provide support to learners and to recognize the value of improved competency are also needed. This infrastructure does not exist and must be constructed to give managers the support they need.

The organizations involved, including the S&T Community, agree to assume individual responsibilities and to work together to provide learning options and infrastructure to support the

development of S&T managers and the sharing of learning within the public service.

2. Purpose

To strengthen the leadership and management of federal science and technology organizations by helping existing managers increase their mastery of the management competencies required for their current jobs and helping scientists and managers prepare themselves to be effective in future management jobs.

3. Vision

Management development in the S&T Community is a shared responsibility of corporate agencies, the S&T Community, science-based departments, and individual managers.

Learning and development is most effective if it is initiated by the individual manager, guided and supported by his or her organization.

Departments, the S&T Community, and corporate agencies should support S&T management development by providing a system of supporting infrastructure including tools to assess the competencies of managers, direction on the competency needs of the organization, tools and expert advice to facilitate drafting personal learning plans, and a wide range of learning options.

Organizations have a responsibility to provide managers learning and development opportunities and to encourage the growth of a culture of continuous learning in which supervisors and managers play active and complementary roles.

Learning and development opportunities should include conference attendance, classroom learning, workshops and seminars as well as opportunities 'to learn by doing' by participating in task forces, deployments, exchanges with other organizations, and corporate or community development programs. Coaches and mentors should be part of the management development system.

Learning should involve group activities to promote networking and the dissemination of knowledge in a learning organization.

Each member organization should finance its respective contribution to the combined management development system. The S&T Community will finance its initiatives by shared contributions from participating science-based departments in support of specific projects.

Collectively, the organizations working together to deliver a management development system for the S&T Community also have a responsibility to monitor and assess its implementation and performance and to make improvements when and where needed.

4. Parties

Corporate Agencies:

- Canadian Centre for Management Development
- Public Service Commission (Training and Development Canada)
- The Leadership Network

Treasury Board Secretariat (through participation in the S&T Human Resources Senior Steering Committee and the Learning and Development Committee)

S&T Community (represented by S&T Human Resources Senior Steering Committee and community ADM Champion)

Science-Based Departments (represented by departmental executive champion)

Managers of Science and Technology Organizations in the Federal Public Service

The Professional Institute of the Public Service

5. Roles and Responsibilities

5.1 S&T Managers

S&T managers play a dual role in management development. They are the clients for the program and they are also part of the delivery of the program for subordinates and peers. Individual managers receive feedback and direction from their departmental management team but are responsible for choosing their career path and initiating their own training and development. They use assessment tools including 360-degree feedback together with competency profiles for their current and desired future jobs to determine which management competencies to develop.

S&T managers initiate learning by drafting their own personal learning plans and choosing which options to follow to increase their level of knowledge, skill and awareness. They use the content offered by the management development program and provide feedback to the program

about the value of the content and tools and how to improve them. They share the knowledge they gain with others in a continuous learning process.

As supervisors, S&T managers also give direction and support for the development of their subordinates. They have the major role in defining desired management competencies within their organization. They have a responsibility to ensure that the learning and development needs of the organization reporting to them are addressed and to contribute to assessing the impact of management development within their organization. They should ensure fairness and equity in the allocation of developmental opportunities among subordinates. They approve personal learning plans of subordinates and coordinate their preparation if they include team development initiatives, taking into consideration the needs and developmental desires of the subordinate as well as the operational and competency needs of the organization. They support subordinates by providing feedback and guidance. They provide development opportunities for subordinates in their daily work and support subordinates in applying new knowledge and capabilities in their jobs. They provide access for subordinates to departmental resources such as development secondments, educational leave, and training funds. They may serve as mentors and coaches for others. They organize their subordinates workloads and responsibilities so as to promote a continuous learning culture.

S&T managers become party to this framework and accept their roles and responsibilities by registering personal learning plans for management development.

5.2 Science-Based Departments

Science-based departments are responsible for providing content options that are unique to themselves. Each science-based department will identify an executive champion who will be the focal point for departmental accountability. They monitor the performance of the management development program in their organization, both in terms of individual progress and effectiveness of the program. They make available and apply assessment tools for their managers. They establish and maintain learning accounts to ensure that the value of management development is recognized and resources are made available for it. They ensure that managers play an appropriate management role including the provision of coaching and mentoring services. Departments identify scientists and engineers with the potential and desire to become managers. Departments establish and communicate competency profiles for existing and future management jobs. They provide roadmaps to assist managers to choose development options using departmental content offerings. They provide incentives for learning by making development real through using competencies in staffing positions, by providing recognition, and in other ways. They evaluate the impact of the management development program on their own department. They provide feedback to the Community and the centre.

5.3 S&T Community

The S&T Community is represented by the S&T Human Resources Senior Steering Committee and by an ADM champion for management development. The ADM champion is supported by a working group drawn from science-based departments. The Community is responsible for providing content options that are unique to the S&T Community but shared across science-based departments. The Community annually monitors the performance of the development program within the Community. The Community establishes community-wide competency profiles for management jobs. The Community is responsible for communicating these profiles and information about management development in the Community. The Community recommends improvements in the management development program including the provision of direction on development priorities common across the community.

5.4 Corporate Agencies

CCMD has a mandate to support the growth and development of public sector managers. The Centre supports the evolution of the Public Service of Canada as a learning organization. CCMD provides content options that are common to management development across the whole Public Service. CCMD provides assessment tools of value to managers across the Public Service and roadmaps and other navigational tools to assist managers in selecting learning options. Training and Development Canada (TDC) of the Public Service Commission provides content elements that are common to professional development across the Public Service. CCMD and TDC evaluate the impact of the development program on the Public Service and recommend improvements. Corporate Agencies provide the Web site for the S&T Community management development system.

6. Governance

The effective delivery of management development by many partners to S&T managers in many departments requires a governance structure to define accountabilities and provide focal points for decision making and resolution of differences. The structure below identifies an executive champion within each partner organization who is responsible for his or her organization's performance in the overall framework. Information on the performance of the system flows to each executive champion and is presented to the decision making committee fora. The intent is to resolve issues at the lowest possible level and to promote continuing improvements in the content and delivery of management development to this Community by providing feedback to all levels of governance.

The Learning and Development Committee is the primary forum for oversight of the management development system and for ensuring its integration into public service wide management development. This role is part of the second item of the Committee's mandate : "to

better coordinate all aspects of learning among provider departments and central agencies to the benefit of all public servants". It decides on changes in purpose and organization of the management development system and identifies corporate level needs. It reviews workplans of CCMD and TDC to provide public service wide content and assessment and navigation tools for the S&T Community. It resolves differences related to management development of S&T managers between corporate agencies and between the Community and corporate agencies. It approves an annual report to stakeholders and central agencies. The Community ADM champion should participate in Learning and Development Committee discussions of S&T Community issues, if he or she is not already a member. The Chairperson of the Learning and Development Committee may refer issues to COSO, TBSAC or other decision-making fora if needed.

A small secretariat for S&T Community management development, based in CCMD, is the steward of community-wide content, assessment and navigation tools, and community-wide databases. The secretariat produces annual reports on the Community's development system, keeps the Community up to date on trends in management development, forecasts S&T Community needs for corporately provided development services, and prepares material for the top level decision making forum, the Learning and Development Committee. The secretariat is composed of an expert in learning who forms a link between CCMD and the S&T Community and a part-time administrative support person.

The S&T Human Resources Senior Steering Committee is responsible for oversight of the S&T Community's performance in the partnership framework. It approves budgets and workplans for projects to prepare the content jointly provided by the community, reviews reports on system performance and recommends improvements to the system. The committee resolves differences between departments on their contributions to the joint community effort.

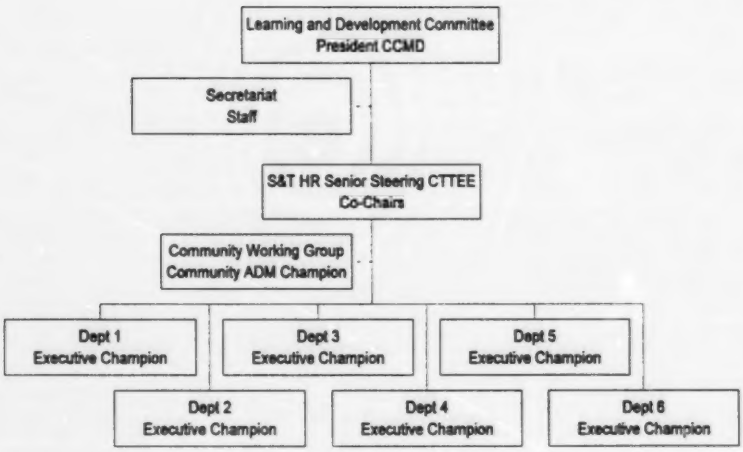
An S&T Community ADM Champion of Management Development coordinates work at the Community level including reporting on the implementation of the management development system and recommending improvements to it. The ADM Champion should represent the Community in discussions of S&T Community management development at the Learning and Development Committee.

An S&T Community Management Development Working Group supports the ADM champion. The Working Group includes representatives of all science-based departments as well as the secretariat's learning expert and a representative of the Professional Institute of the Public Service. The Working Group compiles reports on the implementation and effectiveness of the management development system across the community, identifies needs for new courses or other learning options, proposes improvements to the system's infrastructure, and exchanges information on management development between departments. The working group should seek and obtain feedback from S&T managers at the levels of aspiring manager, manager of teams and manager of managers, to reflect the point of view of the full range of program clients.

Departmental Executive Champions (who may be the ADM members of the Senior Steering Committee) are responsible for oversight of management development for the S&T Community within their respective departments. They monitor the progress of managers in their departments and the availability of needed content, tools and management support.

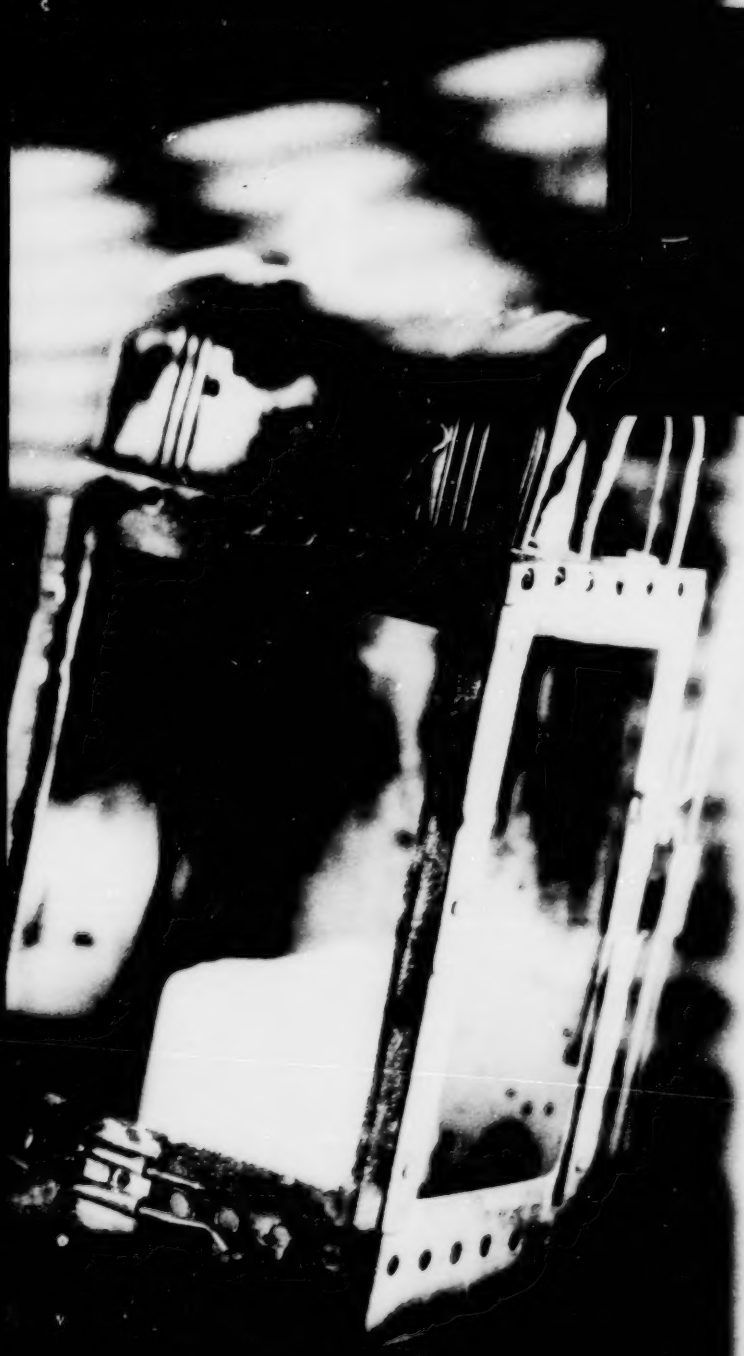
The Professional Institute of the Public Service is a member of the S&T Human Resources Senior Steering Committee and the S&T Management Development Working Group.

Governance Structure for Science &Technology ((S&T) Management Development



Centre canadien de gestion

Canadian Centre for Management Development



CENTRE CANADIEN DE GESTION

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Canada

UN CENTRE D'APPRENTISSAGE • A LEARNING CENTRE

CADRE DE PERFECTIONNEMENT EN GESTION POUR LA COMMUNAUTÉ DE LA SCIENCE ET TECHNOLOGIE (S-T) AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

William G. Doubleday

Mai 2001

CENTRE CANADIEN DE GESTION

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies
supplémentaires, veuillez communiquer avec le
Groupe de la recherche et planification stratégiques
du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736
Courriel : micheler@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2001

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Doubleday, William G.

Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science
et technologie (S-T) au gouvernement fédéral

Titre de la p. de t. addit.: Framework for Management Development
in the Federal Science & Technology Community (S&T)
Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-662-65863-9
No de cat. SC94-84/2001

1. Scientifiques de la fonction publique -- Canada -- Gestion.
2. Canada -- Administration -- Gestion.
3. Politique scientifique et technique -- Canada.
I. Centre canadien de gestion.
II. Titre.
III. Titre : Framework for Management Development in the Federal Science & Technology Community (S&T)

JL75.D68 2001 352.745 C2001-980188-2F

Table des matières

Introduction 3

1. Le perfectionnement en gestion passe par le perfectionnement des compétences . 4

2. Raison d'être 5

3. Vision 5

4. Parties 6

5. Rôles et responsabilités 7

5.1 Gestionnaires en S-T 7

5.2 Ministères à vocation scientifique 8

5.3 Communauté de la S-T 8

5.4 Organismes gouvernementaux 9

6. Gouvernance 9

Tableau 13

Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science et technologie (S-T) au gouvernement fédéral

Introduction

« À notre avis, il faut améliorer sensiblement la gestion du personnel scientifique si l'on veut que les ministères et les établissements de recherche puissent relever avec succès les grands défis qui se posent à eux. L'importance accordée à la gestion du personnel scientifique et au développement d'une meilleure capacité de gestion déterminera, dans une large mesure, jusqu'à quel point on pourra atteindre les objectifs et respecter les priorités qui seront établis par le gouvernement, suite à son examen des sciences et de la technologie et de toute autre initiative semblable. »

Vérificateur général, 1994, Chapitre 11, Point saillant 11.6

« Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXIe siècle. »

Discours du trône, octobre 1999

En réponse aux recommandations faites par le Vérificateur général au chapitre 11 de son rapport de 1994 intitulé *Sciences et technologie - La gestion du personnel scientifique dans certains établissements de recherche fédéraux*, le Secrétariat du Conseil du Trésor a amorcé une suite de projets visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans les ministères à vocation scientifique. Un des grands objectifs de cette initiative était d'améliorer les compétences des gestionnaires des programmes scientifiques et techniques.

Le premier projet mis en oeuvre dans ce contexte a été « Gestion, formation et perfectionnement scientifiques », terminé en 1996. Le rapport du projet recommandait l'adoption d'une approche systématique en matière de formation et de perfectionnement des gestionnaires de S-T en fonction des besoins d'apprentissage des ministères nécessaires à l'exécution de leurs plans d'activités.

Par la suite, un deuxième rapport, intitulé « Sciences et technologie : Programme de perfectionnement en gestion », a été produit en 1998. Ce rapport définissait les compétences nécessaires aux gestionnaires en S-T et faisait des recommandations sur la façon de soutenir et de développer ces caractéristiques chez les gestionnaires.

Le présent cadre vise à définir les rôles et les responsabilités des diverses organisations qui doivent collaborer ensemble pour mettre en oeuvre une stratégie de perfectionnement en gestion efficace pour la Communauté de la science et technologie au sein de la fonction publique fédérale. Il expose aussi une structure de gouvernance permettant une collaboration efficace entre les différents partenaires.

1. Le perfectionnement en gestion passe par le perfectionnement des compétences

La Communauté de la S-T a retenu sept grandes compétences pour les gestionnaires :

1. compétences techniques
2. autonomie
3. esprit d'équipe
4. leadership
5. gestion
6. gestion des clients et des partenaires
7. responsabilité à l'égard de la société

De cette Communauté, seules les compétences techniques représentent une caractéristique essentielle des gestionnaires en S-T extérieure au profil de compétences général des cadres ou des gestionnaires, alors que les six autres correspondent aux compétences retenues pour les autres gestionnaires.

Le perfectionnement en gestion vise à hausser le seuil de connaissances, d'habiletés et d'éveil des gestionnaires de tous les niveaux, dans le contexte des compétences en gestion. Le perfectionnement en gestion diffère du perfectionnement professionnel. Le présent cadre ne couvre pas les connaissances nécessaires pour acquérir et conserver les qualifications professionnelles.

L'approche de choix en matière de perfectionnement en gestion est l'apprentissage autonome amorcé par les gestionnaires eux-mêmes, dans un contexte d'apprentissage continu et d'un organisme apprenant. L'apprentissage doit suivre un cycle marqué par l'évaluation du niveau de compétence, le choix d'objectifs de compétences en apprentissage, le choix d'options

d'apprentissage, l'utilisation de ces options, la réflexion sur les leçons apprises et une nouvelle évaluation du niveau de compétences. Pour assurer l'efficacité de l'apprentissage continu autonome, il est nécessaire d'établir des options de contenu afin de hausser progressivement le niveau de connaissances, d'habileté et d'éveil au regard des compétences visées, et de prévoir des mécanismes permettant de mesurer le niveau de compétence et de choisir les options appropriées. Il est aussi nécessaire d'établir un cadre et une culture aptes à soutenir ceux qui apprennent et à reconnaître la valeur associée à un plus haut niveau de compétence. Cette infrastructure n'existe pas actuellement et elle doit être mise en place afin que les gestionnaires reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

Les organisations concernées, y compris la Communauté de la S-T, conviennent d'assumer les responsabilités individuelles et de travailler ensemble afin de proposer des options et une infrastructure d'apprentissage destinées à appuyer le perfectionnement des gestionnaires en S-T et le partage de l'apprentissage au sein de la fonction publique.

2. Raison d'être

Renforcer le leadership et la gestion des organisations fédérales à vocation scientifique et technologique en aidant les gestionnaires à hausser leur niveau de maîtrise des compétences en gestion nécessaires à l'exécution de leurs tâches et en aidant les scientifiques et les gestionnaires à se préparer à assumer efficacement leurs futures activités de gestion.

3. Vision

Le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T est une responsabilité partagée entre les organismes gouvernementaux, la Communauté de la S-T, les ministères à vocation scientifique et les gestionnaires eux-mêmes.

Le processus d'apprentissage et de perfectionnement est plus efficace lorsqu'il est amorcé par le gestionnaire lui-même, avec la direction et le soutien de son organisation.

Les ministères, la Communauté de la S-T et les organismes gouvernementaux devraient appuyer le perfectionnement en gestion de la S-T en fournissant un système composé d'une infrastructure de soutien comprenant des outils permettant de mesurer les compétences des gestionnaires, une orientation sur les compétences souhaitées par les organisations, des mécanismes et des avis spécialisés qui faciliteront l'élaboration de plans d'apprentissage personnels ainsi qu'une grande variété d'options d'apprentissage.

Les organisations ont la responsabilité de fournir aux gestionnaires des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de favoriser le développement d'une culture d'apprentissage continu dans laquelle les superviseurs et les gestionnaires jouent un rôle actif et complémentaire.

Les occasions d'apprentissage et de perfectionnement devraient comprendre la participation à des conférences, des cours en classe, des ateliers et des séminaires ainsi que des occasions de participer à des groupes de travail, à des déploiements, à des échanges avec d'autres organismes ainsi que des programmes de perfectionnement destinés à l'ensemble du gouvernement ou à la Communauté. Les coaches et les mentors devraient participer au système de perfectionnement en gestion.

L'apprentissage devrait comprendre des activités de groupe afin de promouvoir la création de réseaux et la diffusion des connaissances au sein d'une organisation apprenante.

Chaque organisation membre devrait financer sa propre contribution au système général de perfectionnement en gestion. La Communauté de la S-T financera ses initiatives par une mise en commun des contributions des ministères à vocation scientifique à l'égard de projets précis.

Collectivement, les organisations qui travaillent à produire un système de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T ont la responsabilité d'assurer le suivi et l'évaluation de sa mise en oeuvre et de son rendement et d'y apporter des améliorations en temps voulu.

4. Parties

Organismes gouvernementaux :

- Centre canadien de gestion
- Commission de la fonction publique (Formation et perfectionnement Canada)
- Le Réseau du leadership

Secrétariat du Conseil du Trésor (par sa participation au Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et au Comité d'apprentissage et de perfectionnement)

Communauté de la S-T (représenté par le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et un SMA champion de la Communauté)

Ministères à vocation scientifique (représentés par un champion de la haute direction ministérielle)

Gestionnaires d'organisations en S-T de la fonction publique fédérale

Institut professionnel de la fonction publique du Canada

5. Rôles et responsabilités

5.1 Gestionnaires en S-T

Les gestionnaires en S-T jouent un double rôle dans le perfectionnement en gestion. Ils sont à la fois clients du programme et intervenants dans l'exécution du programme pour leurs subordonnés et leurs pairs. Les différents gestionnaires recueillent les avis et les directives de leur équipe de gestion ministérielle, mais ils sont responsables de choisir leur cheminement de carrière et d'entreprendre leur formation et leur perfectionnement. Ils utilisent des outils d'évaluation, y compris une rétroaction tous azimuts ainsi qu'un profil de compétences pour leur emploi actuel et le poste qu'ils souhaitent occuper plus tard, afin de déterminer les compétences en gestion qu'ils doivent perfectionner.

Les gestionnaires en S-T entreprennent leur apprentissage en établissant leur propre plan d'apprentissage personnalisé et en choisissant les options à suivre pour hausser leur niveau de connaissances, d'habiletés et d'éveil. Ils utilisent le contenu offert par le programme de perfectionnement en gestion et nourrissent en retour le programme de leurs avis sur la valeur de son contenu et des outils et sur les moyens de les améliorer. Ils partagent avec d'autres les connaissances qu'ils acquièrent dans un processus d'apprentissage continu.

En tant que superviseurs, les gestionnaires en S-T orientent et soutiennent le perfectionnement de leurs subordonnés. Ils assument le rôle principal dans l'établissement des compétences en gestion souhaitées au sein de l'organisation. Ils ont la responsabilité de veiller à répondre aux besoins en apprentissage et en perfectionnement de l'organisation dont ils ont la charge et de contribuer à évaluer l'impact du perfectionnement en gestion au sein de l'organisation. Ils doivent aussi veiller à répartir équitablement les occasions de perfectionnement parmi leurs subordonnés. Ils approuvent les plans d'apprentissage personnels de leurs employés et, s'ils comprennent des projets de perfectionnement collectif, en coordonnent la préparation en tenant compte des besoins et des préférences de l'employé en matière de perfectionnement ainsi que des nécessités opérationnelles et des besoins en compétences de l'organisation. Ils soutiennent les employés en leur offrant des avis et des conseils. Ils fournissent à leurs subordonnés des occasions de perfectionnement dans leur travail quotidien et leur aident à y appliquer les connaissances et les habiletés nouvelles. Ils permettent aux subordonnés d'utiliser les ressources ministérielles, comme les détachements provisoires, les congés d'études et les fonds de formation. Ils peuvent agir comme mentors et coaches. Ils organisent la charge de

travail et les responsabilités de leurs subordonnés de façon à promouvoir une culture d'apprentissage continu.

Les gestionnaires en S-T deviennent partie du présent cadre et acceptent leurs rôles et leurs responsabilités en inscrivant les plans d'apprentissage personnels axés sur le perfectionnement en gestion.

5.2 Ministères à vocation scientifique

Les ministères à vocation scientifique ont la responsabilité de produire les options de contenu qui leur sont propres. Chacun de ces ministères désignera un cadre champion qui sera le principal agent de reddition de comptes. Les ministères à vocation scientifique font le suivi du rendement du programme de perfectionnement en gestion au sein de leur organisation, tant en termes de progrès individuels que d'efficacité du programme. Ils proposent des outils d'évaluation à leurs gestionnaires et les utilisent. Ils créent et tiennent des comptes d'apprentissage afin de s'assurer qu'on reconnaît la valeur du perfectionnement en gestion et qu'on y affecte des ressources. Ils veillent à ce que les gestionnaires jouent un rôle de gestion approprié, y compris la prestation de service de coaching et de mentorat. Les ministères notent le nom des scientifiques et des ingénieurs qui ont le potentiel et le désir de devenir gestionnaires. Ils établissent et font connaître des profils de compétences pour les postes de gestion actuels et futurs. Les ministères à vocation scientifique produisent des cheminements qui guident les gestionnaires dans le choix des options de perfectionnement parmi les cours dont le contenu est propre au ministère. Ils offrent aussi des mesures d'encouragement à l'apprentissage en actualisant le perfectionnement par l'intégration des compétences dans la dotation des postes, l'établissement de mécanismes de reconnaissance et d'autres moyens. Ces ministères mesurent l'impact que le programme de perfectionnement en gestion produit sur eux-mêmes et livrent une rétroaction à la Communauté et à l'administration centrale.

5.3 Communauté de la S-T

La Communauté de la S-T est représenté par le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et un SMA champion du perfectionnement en gestion. Le champion est appuyé par un groupe de travail formé de représentants de ministères à vocation scientifique. La Communauté a la responsabilité de produire les options de contenu propres à la S-T, mais partagées par les ministères à vocation scientifique. La Communauté mesure chaque année le rendement du programme de perfectionnement au sein de la Communauté. Elle établit des profils de compétences générales pour les postes de gestion. Elle a la responsabilité de faire connaître ces profils et de diffuser de l'information sur le perfectionnement en gestion dans la

Communauté.

La Communauté recommande des améliorations au programme de perfectionnement en gestion, y compris des avis sur les priorités en matière de perfectionnement pour toute la Communauté.

5.4 Organismes gouvernementaux

Le CCG a pour mandat de favoriser le développement et le perfectionnement des gestionnaires du secteur public. Le Centre soutient l'évolution de la Fonction publique du Canada en tant qu'organisation apprenante. Le CCG propose des options de contenu communes au domaine du perfectionnement en gestion dans toute la fonction publique. Le Centre offre des outils d'évaluation précieux pour les gestionnaires de la fonction publique ainsi que des marches à suivre et autres outils d'orientation pour les aider à choisir leurs options d'apprentissage. Formation et perfectionnement Canada (FPC) de la Commission de la fonction publique fournit des éléments de contenu propres au perfectionnement professionnel au sein de la fonction publique. Le CCG et FPC évaluent l'impact du programme de perfectionnement sur la fonction publique et recommandent des améliorations. Les organismes gouvernementaux tiennent le site Web consacré au système de perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.

6. Gouvernance

Afin d'assurer une prestation efficace des services de perfectionnement en gestion aux gestionnaires de la S-T par de nombreux partenaires dans un grand nombre de ministères, il est nécessaire d'établir une structure de gouvernance permettant de définir les responsabilités et d'établir des centres de prise de décisions et de résolution de conflits. La structure présentée ci-dessous établit un champion de la haute direction pour chaque organisme partenaire, responsable du rendement de son organisme au sein du cadre général. L'information sur le rendement du système est transmise à chaque champion et communiquée lors des réunions des comités décisionnels. L'objectif est de résoudre les différends au plus bas niveau possible et de promouvoir l'amélioration continue du contenu et de l'exécution des activités de perfectionnement en gestion au sein de la Communauté au moyen d'une rétroaction auprès de tous les niveaux de gouvernance.

Le Comité d'apprentissage et de perfectionnement est le principal centre décisionnel chargé de superviser le système de perfectionnement en gestion et de l'intégrer à l'ensemble de la fonction publique. Ce rôle s'inscrit dans le deuxième élément du mandat du Comité, qui est de « mieux coordonner tous les aspects de l'apprentissage parmi les ministères fournisseurs et les organismes centraux, pour le bénéfice de tous les employés de l'État ». Le Comité prend des

décisions sur les changements à apporter à l'orientation et à l'organisation du système de perfectionnement en gestion et détermine les besoins au niveau gouvernemental. Il examine les plans de travail du CCG et de FPC afin de s'assurer qu'ils offrent un contenu adapté à l'ensemble de la fonction publique ainsi que des outils d'évaluation et de navigation pour la Communauté de la S-T. Il résout les différences en matière de perfectionnement en gestion des gestionnaires de la S-T au sein des différents organismes gouvernementaux et entre la Communauté de la S-T et ces organismes. Il approuve le rapport annuel présenté aux parties intéressées et aux organismes centraux. S'il n'est pas déjà membre du Comité, le SMA champion de la Communauté devrait participer aux discussions du Comité sur les questions concernant la Communauté de la S-T. Au besoin, le président du Comité d'apprentissage et de perfectionnement peut renvoyer certaines questions au CHF, au CCSCT ou à d'autres centres décisionnels.

Un petit secrétariat du perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T, relevant du CCG, est chargé de gérer le contenu général du programme, les outils d'évaluation et de navigation ainsi que les bases de données qui concernent la Communauté de la S-T. Il produit les rapports annuels sur le système de perfectionnement de la Communauté, informe régulièrement la Communauté sur les tendances dans le domaine du perfectionnement en gestion, prévoit les besoins de la Communauté en ce qui concerne les services de perfectionnement et prépare les documents servants aux prises de décisions au niveau supérieur, soit le Comité d'apprentissage et de perfectionnement. Le secrétariat est composé d'un spécialiste en apprentissage, chargé de faire le lien entre le CCG et la Communauté de la S-T, et d'un employé à temps partiel, chargé du soutien administratif.

Le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T a la responsabilité de superviser le rendement de la Communauté de la S-T dans le cadre du partenariat. Il approuve les budgets et les plans de travail des projets destinés à préparer le contenu fourni conjointement par les membres de la Communauté, examine les rapports sur le rendement du système et recommande des améliorations. Le Comité résout les écarts entre les ministères quant à leur contribution à l'effort global de la Communauté.

Un SMA champion du perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T coordonne le travail au niveau de la Communauté, y compris les rapports sur la mise en oeuvre du système de perfectionnement en gestion et la recommandation d'améliorations au système. Le SMA champion devrait représenter la Communauté dans les discussions menées par le Comité d'apprentissage et de perfectionnement au sujet du perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.

Un Groupe de travail sur le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T soutient les travaux du SMA champion. Le Groupe de travail comprend des représentants de tous les ministères à vocation scientifique ainsi que le spécialiste en apprentissage du Secrétariat ainsi

qu'un représentant de l'Institut professionnel de la fonction publique. Le Groupe de travail compile les rapports sur la mise en oeuvre et l'efficacité du système de perfectionnement en gestion au sein de la Communauté, décide de la nécessité de créer des nouveaux cours ou d'autres options d'apprentissage, propose des améliorations à l'infrastructure du système et échange de l'information sur le perfectionnement en gestion entre les ministères. Le Groupe de travail devrait recueillir les avis des futurs gestionnaires, des gestionnaires d'équipes et des superviseurs de gestionnaires en S-T, afin de prendre en compte le point de vue de tous les clients du programme.

Des champions de la haute direction des ministères (qui peuvent être les SMA membres du Comité directeur supérieur) ont la responsabilité de superviser le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T au sein de leurs ministères respectifs. Ils suivent la progression des gestionnaires de leurs ministères ainsi que la disponibilité du contenu, des outils et du soutien en gestion dont ils ont besoin.

L'Institut professionnel de la fonction publique est membre du Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et du Groupe de travail sur le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.

Structure de gouvernance pour le perfectionnement en gestion de la Communauté de la science et technologie (S-T)